VET'STIM

BASES DE GESTION ET DE COMPTABILITE,

PAR ET POUR DES PRATICIENS

CONÇU, ET MIS AU POINT PAR DES VETERINAIRES MEMBRES DE VETOS-ENTRAIDE

INTRODUCTION

Vetos-Entraide se préoccupe de revenus parce que le social et l'économie sont les deux faces d'une même pièce dans la société. Ces deux faces doivent être en équilibre sous peine de troubles collectifs, de sentiment d'injustice, de perte de sens et de souffrances individuelles. Les inégalités progressent dans le monde, en France et dans la plupart des professions.

Les études sont longues et on s'installe dans la vie professionnelle. L'argent n'est pas une fin, c'est un moyen. Chacun se fait une idée de ce qu'il devrait gagner par rapport à ses efforts, à son investissement. Et surtout chacun va devoir apprendre à se donner des marges de manœuvre face aux impondérables, incertitudes ou vicissitudes de la vie : élever ses enfants, leur donner un toit, s'occuper de ses parents dépendants, avoir quelques loisirs, faire face à un accident, à une maladie au long cours ou à un divorce.

Mais il semble que dans la majorité des cas, les vétérinaires soignants dans l'âme sont fâchés avec les chiffres, trouvent la comptabilité hermétique et froide et préfèrent déléguer les tâches administratives à un tiers. Les actes vétérinaires sont complexes, techniques, demandent de l'expérience et le professionnel y met son cœur. Nous en oublions toutes ses composantes chiffrées.

Nos clients respectifs et la société font peser l'injonction "morale" qu'un vétérinaire doit avoir la vocation et qu'en conséquence il est toujours trop cher. Nous sommes considérés comme des coûts imprévisibles, ou encore comme une ligne de frais dans la comptabilité des éleveurs.

Pour se réapproprier la conduite de l'entreprise vétérinaire (qui est objectivement un "bébé" pour beaucoup), Vetos-Entraide a décidé de produire un outil ludique et pédagogique appelé VET'STIM. Parce que c'est notre estime de soi que nous remettons chaque jour en jeu dans notre pratique professionnelle.

Allons-y, jouons à VET'STIM !

Ont participé à l'élaboration de ce document :
Edith Beaumont, Vincent Dattée, Thierry Jourdan, Cyril Richard, Pascal Romand, Laurent Sochat.
Mise en forme finale : Dominique Lachapèle

RECETTES, DEPENSES ET RESULTAT SONT DANS UNE FUSEE ...

VET'STIM

Powered by Vétos Entraide

« J'adore mon métier mais il n'est pas rentable !! »

« Je travaille beaucoup et mon bénéfice stagne !! »

« Mon chiffre d'affaire augmente néanmoins, j'ai des frais supplémentaires et je suis tout le temps à découvert !! »

« Houston, nous avons un problème ! »

Combien sommes-nous à nous être déjà fait cette réflexion ?
C'est une sensation que nous avons très souvent dans notre grande majorité de façon soit intuitive, soit réelle.
Cependant, il nous est relativement difficile de savoir pourquoi nous ne nous sentons pas « rentables ».

VET'STIM a été conçu pour cela.

Il doit pouvoir permettre à chacun d'entre nous de retrouver très facilement :

- des indices permettant de connaître les grandes lignes de notre activité.
- des données permettant de vérifier si nous sommes dans la moyenne.
- des idées pour savoir quelles sont les raisons pour lesquelles nous ne sommes pas dans cette moyenne et quels sont les moyens d'y remédier.

MODE D'EMPLOI

L'utilisation de VET'STIM se déroulera conjointement en utilisant ce document ainsi que le tableur dénommé « Calculette VET'STIM ».

Au fur et à mesure de la lecture du document présent, des post-it vous indiqueront les phases d'utilisation de la calculette en vous désignant la page du tableur à utiliser (onglet en bas de page du tableur).

Vous pouvez ouvrir le tableur avec Excel ou Open Office.

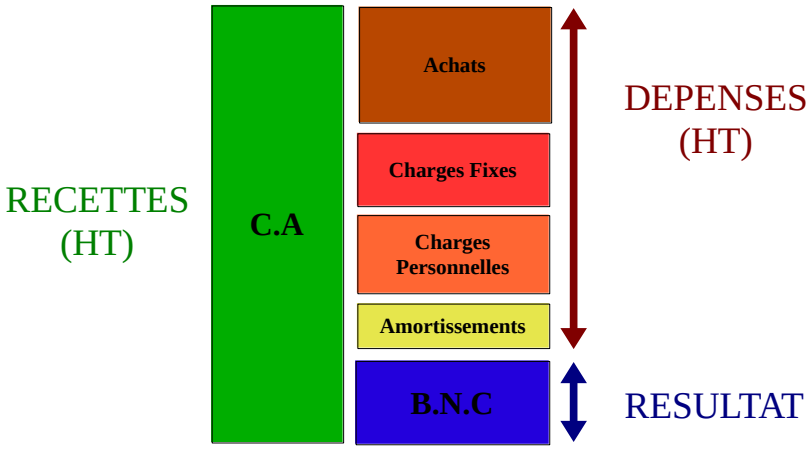
- Si vous disposez de versions anciennes d'Excel, vous pouvez télécharger le pack de compatibilité Microsoft Office pour les formats de fichier Excel 2007.

  http://www.microsoft.com/downloads/details.aspx?familyid=941b3470-3ae9-4aee-8f43-c6bb74cd1466&displaylang=fr

- Vous pouvez télécharger OpenOffice.org 3.3.0 en français, logiciel gratuit
  - Pour Windows (version XP, Vista ou 7), pour MacOS X, pour Linux : http://fr.openoffice.org/about-downloads.html
  - Si vous ne souhaitez pas télécharger l'ensemble de cette suite bureautique, le lien suivant vous permettra néanmoins de lire ce document : http://opendocumentfellowship.com/odfviewer

Petit rappel préalable : Comment fonctionne une 2035 ?

Schématiquement, une 2035 se présente de cette façon :



Notre BNC dépend de la variation de 5 postes :

- le Chiffre d'Affaire
- les Achats (accessoires, médicaments, aliments, consommables …)
- les Charges Fixes (loyer, salaires et charges salariales, assurances …)
- les Charges Personnelles (Urssaf, retraite, prévoyance …)
- les frais d'Amortissements (matériel investi par la structure)

Une autre façon de percevoir notre 2035 consiste à ventiler une facture type arrondie à 100 euros TTC.

Que deviennent 100 € d'honoraires payés par un client à son vétérinaire ?	
Ce que paye le client = Chiffre d'affaire TTC	**100,00 €**
TVA reversée à l'état	**16,40 €**
Ce que perçoit le vétérinaire = Chiffre d'affaire HT	**83,60 €**
Ce que paye le vétérinaire (HT)	
Achat de produits	**27,70 €**
Charges fixes (frais de personnel, loyers, eau, électricité ...)	**27,10 €**
Amortissements	**1,60 €**
Charges sociales obligatoires du vétérinaire	**4,90 €**
Ce que gagne le vétérinaire (avant impôt sur le revenu)	**22,30 €**

Source : Fiche pratique CSO d'après étude ARAPL 2005 (panel de 1200 vétérinaires)

Ces 5 postes contiennent des données essentielles pour connaître le fonctionnement de son activité.

Nous allons proposer une formule simple basée sur le Chiffre d'Affaire et les Achats aboutissant à la notion de rentabilité. Celle-ci sera étalonnée selon les modes d'exercice.

Dans un second temps, nous présenterons une méthodologie permettant de modifier les marges sur les actes et les ventes afin d'en voir les conséquences sur le BNC.

Remarque :

Un lexique est disponible à la fin de ce document.

Il vous permet de revenir constamment sur les définitions de bases associées aux notions qui vont maintenant être développées.

1ER ETAGE : APERÇU GLOBAL DE L'ACTIVITE.

DETERMINATION DU TAUX DE MARGE BRUTE (TMB)

La 2035 est très largement suffisante dans un premier temps.

Elle va nous permettre d'avoir un aperçu rapide, simple et global de notre activité.

Par la suite, d'autres documents seront pertinents pour l'analyse plus ciblée de notre rentabilité tels que la recherche des lignes de recettes journalières sur une période donnée, notre nombre d'actes sur une période donnée ….

Il existe un paramètre caché dans une 2035, qui s'appelle le Taux de Marge Brute (ou TMB).

Facile à calculer, il permet de comparer ses Recettes par rapport à ses Achats (que cela soit en HT ou en TTC d'ailleurs).

$$\text{TAUX MARGE BRUTE} = \frac{(\text{CA} - \text{ACHATS})}{\text{CA}}$$

Vous pouvez dès à présent ouvrir la Calculette VETSTIM afin de pouvoir utiliser vos propres données.
A ce niveau, rendez-vous à la page : Calcul du TMB

Le TMB est un taux simplifié permettant d'apprécier la rentabilité de son activité.

Remarque :

Nous sommes là dans le cadre de l'analyse de compte de résultats pour lesquels on parle de marge brute d'exploitation et donc de taux de marge brute d'exploitation.

Il convient de ne pas confondre cette formule avec le taux de marque brut que l'on utilise lors de la détermination d'un prix de vente.

La formule est la même, mais elle n'est pas utilisée dans le même cadre, d'où sa dénomination différente.

Dès à présent, il est important de noter que le TMB :

- est représentatif de notre activité personnelle. Il est dépendant des familles d'activité et de leur pourcentage relatif dans l'activité de la structure : canine, mixte, rurale, équine et industrielle.
- n'est pas représentatif des qualités personnelles et professionnelles du professionnel vétérinaire, mais uniquement de la rentabilité brute de l'activité.

Etalonnement du TMB par rapport à la famille d'activité:

Le TMB moyen suivant l'activité principale est d'environ (moyennes 2035 fournies par les AGA) :

TMB moyen Canine	**70 %**
TMB moyen Mixte	**65 %**
TMB moyen Rurale	**60 %**

Raisons de la variation du TMB ?

Nous pouvons remarquer qu'un TMB variera selon 2 paramètres à la hausse ou à la baisse : le Chiffre d'Affaire et le montant des Achats.

Une modification de l'un de ces 2 critères agira instantanément sur le TMB. Ainsi :

UNE BAISSE DU TMB S'OBTIENT :	UNE AUGMENTATION DU TMB S'OBTIENT :
- **en baissant le CA** - **en augmentant les Achats** - **en augmentant le CA tout en augmentant beaucoup plus les Achats** **(exemple : augmentation des ventes sans augmentation des actes)**	- **en augmentant le CA** - **en baissant les Achats** - **en augmentant plus le CA que les Achats** **(exemple : augmentation des actes)**

Si le TMB est inférieur à la moyenne

Nous sommes en présence d'une **moindre valeur ajoutée.**

Il peut être lié à un **Chiffre d'Affaire** sur des actes ou des services peu rentables par rapport au temps de travail ou par rapport à la quantité de consommables ou de fournitures nécessaires (travail pour des Associations Protections Animales, travail pour des éleveurs canins, tarifs bas dans des milieux très concurrentiels, tarifs mal étudiés, Chiffre d'Affaire réalisé avec une grosse partie de vente de produits et accessoires).

Le Chiffre d'Affaire n'est pas forcément faible mais il nécessite généralement beaucoup d'investissement en temps et/ou en fournitures pour le réaliser.

Une amélioration des revenus se réalisera par :

- une augmentation du prix des actes,
- une augmentation de la quantité d'actes.

Il peut être lié aussi aux **Achats**, notamment si la part de produits à faible taux de marge (ou de marque) est importante (ivermectines, vermifuges équins …).

D’autre part, une utilisation importante de consommables (produits et matériels d'utilisations courantes et renouvelables) liés à l’activité peut faire varier le TMB si ces derniers ne sont pas répercutés sur le prix final.

Une amélioration des revenus passera dès lors par :

- une maîtrise des prix d'achat (limitation des références, négociations avec les fournisseurs ...),
- une réduction des achats non facturés (consommables),
- une facturation des consommables soit en intégrant le coût des consommables aux prix des actes, soit en les facturant à part.

Si le TMB est supérieur à la moyenne

Nous sommes en présence d’une **forte valeur ajoutée.**

Cela peut être lié au **Chiffre d'Affaire** avec des prix très bien optimisés (par rapport au temps passé, à la spécificité de l’acte). C’est ce que l’on peut rencontrer lors d’actes spécialisés.

Par ailleurs, les **Achats** peuvent contribuer à ce TMB élevé lorsque la part du chiffre d’affaire liée aux ventes est peu importante, lorsque la quantité de consommables utilisée est faible ou parfaitement réintégrée dans le prix final.

La rentabilité étant déjà bonne, l’amélioration des revenus passera essentiellement par une augmentation de l’activité (en publiant en revues spécialisées, en développant de nouveaux services, en augmentant la fréquentation.)

Remarque supplémentaire

Nous le répétons, le TMB est un indice permettant un positionnement en terme de rentabilité, et surtout pas un jugement sur les façons de travailler.

Il n’est pas caractéristique du montant des revenus.

Un TMB bas ne veut pas dire bas revenus (il est possible de faire beaucoup d’actes d’une rentabilité moyenne mais qui génèrent des revenus importants par leur nombre).

Un TMB haut ne veut pas dire hauts revenus (il est possible de faire des actes très rentables mais peu nombreux).

Il n’est surtout **pas représentatif de la qualité de notre savoir-faire professionnel.**

Conclusion

Le TMB ayant été déterminé et étalonné, nous allons maintenant voir comment le faire varier et quelles en sont les conséquences.

Comme nous l’avons vu précédemment, la première étape peut concerner l’amélioration du BNC en cherchant à jouer sur les recettes.

2ND ETAGE : AMELIORATION DU BNC PAR LA GESTION DE LA TRANSACTION

Notion de Transaction

Une transaction au sein d'une structure vétérinaire peut se caractériser de la façon suivante :

Transaction = Vente d'un Acte + Vente d'un Produit

Cela permet de caractériser toutes les formes de transactions existantes :

- consultations ou chirurgies seules
- consultations ou chirurgie + délivrance d'un produit
- délivrances de produits ou ventes orphelines (ventes sans consultations associées)

Elle permet évidemment de vérifier que notre Chiffre d'Affaire de structure se compose bien d'un Chiffre d'Affaire lié aux actes et d'un Chiffre d'Affaire lié aux ventes.

Elle permet surtout d'avoir une vision plus détaillée de l'élaboration de notre Chiffre d'Affaire au sein de la structure.

En canine, 50% du CA d'une structure vétérinaire est lié aux ventes

C'est une estimation, notamment dans une structure canine qui peut être démontrée de la façon suivante :

TMB = (CA – Achats) / CA	Taux de Marge Ventes = (Ventes – Achats) / Ventes
CA x TMB = CA - Achats	Taux de Marge x Ventes = Ventes - Achats
Achats = CA – (CA x TMB)	Achats = Ventes – (Taux de Marge x Ventes)
Achats = CA (1 - TMB)	Achats = Ventes (1 – Taux de Marge)
En moyenne, le TMB est de 70%	**En moyenne, le Taux de Marge est de 40% en canine**
Achats = CA (1 - 70%) Achats = CA x 0,3	Achats = Ventes (1 - 40%) Achats = Ventes x 0,6
CA x 0,3 = 0,6 x Ventes **Ventes = CA x (0,3 / 0,6) = CA x (1/2)** **Ventes = 50% CA**	

Ce calcul demande quelques précisions :

- Il s'appuie en premier sur le **TMB.** C'est-à-dire qu'il va prendre dans sa globalité tous les achats et toutes les ventes de la structure. Il tient compte uniformément des ventes associées (délivrances, injectables, consommables) lors de consultations ou de chirurgie, délivrances au comptoir pour renouvellement de prescriptions, des ventes isolées au comptoir (alimentation, produits d'hygiène, accessoires …).
- Le **taux de marge de 40%** est une moyenne de tous les taux de marge pouvant être appliqués sur les différents produits vendus au sein d'une structure. Un aliment, un accessoire, un médicament, un injectable n'auront pas les mêmes taux de marge.
- Le résultat de **50% du CA** lié aux ventes est une estimation concernant une activité **canine**. Il en résulte alors que **50% du CA restant est réalisé par les actes.**

  Une nouvelle fois, ces données dépendent de la grande filière d'activité.

  Ainsi en activité **mixte**, la proportion passerait à **65% du CA lié aux ventes pour 35 % du CA lié aux actes**.

  La filière **laitière** s'orienterait plus pour une proportion de **80% du CA lié aux ventes pour 20% du CA lié aux actes.**

Cette démonstration est importante puisqu'elle permettra de savoir comment évoluera le Chiffre d'Affaire global de la structure lorsque l'on modifiera le prix des actes, le taux de marge des produits, voire les deux en même temps.

De la théorie à la pratique :

VET'STIM permet de visualiser les conséquences directes sur le BNC d'un changement de marge ou d'un changement global de tarif des actes (comptabilité analytique).

VET'STIM permet aussi de procéder à l'inverse. Ainsi, en souhaitant une augmentation de BNC précise, nous pouvons déterminer la répartition que cela implique en changement de marge et variation de prix des actes (comptabilité anglo-saxonne).

Pour cela, il nous faut :

- une 2035 récente avec ses recettes, ses achats, son BNC
- le nombre de jours d'ouverture de la structure
  (1 journée = 1 unité ; ½ journée = ½ unité)
- le nouveau BNC que nous souhaiterions avoir.

La méthode détermine l'augmentation quotidienne de marge qu'il va falloir obtenir pour arriver à ce nouveau BNC.

En respectant la règle de répartition correspondant à la filière d'activité, la méthode répartit la part des recettes correspondant aux actes et à la distribution des produits et accessoires.

Les paramètres que nous pouvons dès lors gérer sont :

- le % de répartition du CA pour les ventes et les actes en fonction de la filière ;
- le % d'augmentation de marge sur la vente des produits que nous appellerons **AV : Augmentation sur les Ventes (action sur les ventes) ;**
- l'augmentation de CA souhaitée sur le prix des actes au quotidien que nous appellerons **AA : Augmentation sur les Actes (action sur les actes).**

Le but de la manipulation consiste à se rapprocher le plus possible de la marge brute quotidienne qui doit être réalisée.

L'avantage de cette méthode, c'est qu'elle permet d'être libre de son choix, de piloter son activité.

Nous pouvons très bien répartir des augmentations sur les produits ou les actes, ou bien seulement sur l'un des deux.

Au final, que cela soit pour les produits ou pour les actes, nous obtenons l'amélioration de résultat souhaitée, selon les 2 formules suivantes :

Si **AV : Augmentation sur les Ventes (action sur les ventes)**	Alors l'amélioration du résultat sur les ventes sera de :	**AV : Augmentation sur les Ventes x 50%CA**
Si **AA : Augmentation sur les Actes (action sur les actes)**	Alors l'amélioration du résultat sur les actes sera de :	**AA : Augmentation sur les Actes x Jours Travaillés**

Remarque :

Pour plaquer cette simulation le plus possible au réel, les Charges Personnelles à payer par la suite (en année n+1 et n+2) sur cette augmentation de résultat ont directement été intégrées.

BNC réel (Après déduction charges personnelles) = 2/3 X BNC réel (Avant déduction charges personnelles)

Au final, la méthode a permis d'estimer quels changements effectuer pour améliorer son BNC suivant la formule :

Augmentation du BNC = [AV x 50% CA + Jours travaillés x AA] x 2/3

Avec **AV : Augmentation sur les Ventes (action sur les ventes)**

AA : Augmentation sur les Actes (action sur les actes)

Quels sont les paramètres manquants ?

A ce stade, 2 paramètres sont connus : l' **AV : Augmentation sur les Ventes** (% augmentation de marge sur les ventes ou action sur les ventes) et l'**AA : Augmentation sur les Actes** (Augmentation du prix des actes ou action sur les actes).

Il va nous falloir apprendre à gérer ces deux nouveaux paramètres de façon intelligente, afin de les appliquer en les répartissant plus finement dans notre exercice au quotidien. Afin que ces deux leviers de croissance soient le plus efficaces possible, nous avons besoin de deux nouveaux éléments :

- le détail des ventes réalisées sur l'année,
- le nombre d'actes par jour répartis en :
    - vaccins
    - consultations
    - chirurgies

Pourquoi et comment rechercher le détail des ventes ?

Ce volume est important à connaître. Il va nous permettre de classer nos ventes suivant tous les critères qui nous semblent utiles.

- Quels sont les produits que je délivre le plus souvent ? A quel moment ?
- Quels sont les produits qui génèrent le plus de chiffre d'affaire ? Le plus de marge ?
- Quels sont les produits sur lesquels la concurrence est féroce dans le secteur ?
- …

Il va nous permettre de travailler plus finement sur l'**AV : Augmentation sur les Ventes (action sur les ventes)** en fonction des volumes, du Chiffre d'Affaire, de la saison, de la concurrence, de la marge. (Ce type de répartition sera développé dans le chapitre suivant concernant les actes. Le principe pourra être appliqué de la même façon sur les produits.)

Par ailleurs, il nous servira dans les négociations avec les délégués de laboratoires.

La centrale d'achat reste un excellent moyen pour parvenir à nos fins.
Leur moteur de recherche permettra un classement de tous ces produits selon nos critères désirés.

Pourquoi et comment rechercher le nombre d'actes par jour ?

L'augmentation du chiffre d'affaire au quotidien **AA : Augmentation sur les Actes** est une valeur globale.
Le fait de connaître le nombre d'actes effectués quotidiennement au sein de sa structure va permettre de lui donner un sens, notamment en terme de répartition.

L'**AA : Augmentation sur les Actes** peut très bien être répartie sur le nombre d'actes existants. Elle peut aussi être supportée par un certain nombre d'actes effectués mais qui n'étaient jusqu'à présent jamais facturés.

Pour les structures informatisées, il suffit de « demander » au logiciel de clientèle cette information.

Pour les structures non informatisées, la tâche devra être effectuée manuellement en recherchant dans le livre des recettes (et dans le carnet de rendez-vous), les lignes correspondant aux actes :

- associés ou non à une délivrance de produits
- facturés réellement ou effectués à titre gracieux.

Il n'est pas nécessaire de faire la recherche sur toute l'année. 3 sondages sur 15 jours avec une extrapolation sur l'année semblent suffisants (en excluant cependant toute période extrême telle que activité saisonnière forte ou basse).

Pourquoi et comment effectuer la répartition de ces actes ?

La répartition de l'**AA : Augmentation sur les Actes** en fonction des actes est une étape supplémentaire.
Concrètement, connaître les actes les plus fréquents / moins fréquents peut servir pour répartir l'**AA : Augmentation sur les Actes.** :

- Faut-il augmenter de manière importante un acte peu fréquent ou bien augmenter modérément un acte couramment effectué ?
- Vaut-il mieux travailler les tarifs de chirurgie de convenance ou bien s'occuper en priorité des tarifs de radiologie ou la comparaison est moins commune ?

Les structures informatisés doivent pouvoir paramétrer leur logiciel afin d'obtenir ces informations.

Pour les structures non informatisées, la méthode reste le sondage durant 2 à 3 périodes moyennes. Il faut déterminer la caractéristique des actes (vaccins, chirurgie, consultations) sur ces périodes et les comptabiliser. C'est une recherche certes fastidieuse mais qui donne un autre regard sur son activité.

Intérêt de ces calculs ?

Reprenons l'exemple précédent : nous envisageons une **AA : Augmentation sur les Actes** de 15 euros.
Nous avons calculé une moyenne de 7.5 actes par jour (vaccin, consultation, chirurgie confondus).
En outre, nous avons déterminé qu'il y a en moyenne dans notre exemple :

- 0,65 chirurgie par jour
- 2,9 vaccins par jour
- 3,9 consultations par jour

On peut effectuer par rapide approximation la répartition suivante :

- 7 euros de plus sur la partie chirurgie (sur la chirurgie ou sur les injections ou sur l'anesthésie ou sur le pansement ….)
- 2 euros de plus sur la partie consultation (sur la consultation ou sur les injections ou sur la prise de sang …)
- 1 euro de plus sur le vaccin

0,65 chirurgie par jour x **7** euros =	**4,55 euros**
3,9 consultations par jour x **2** euros =	**7,8 euros**
2,9 vaccins par jour x **1** euro =	**2,9 euros**
TOTAL	**15,25 euros**

Néanmoins, la répartition peut très bien être faite différemment en fonction de sa propre personnalité, du contexte professionnel …

Pour les structures informatisées, le principe reste le même. Cependant, le fait de pouvoir regarder plus finement la répartition des actes permettra de répartir aussi plus finement l'**AA : Augmentation sur les Actes** en fonction de leur exposition ou non.

Qu'est-ce qu'un acte exposé ?

Un acte exposé peut être considéré comme un acte pour lequel il existe une certaine habitude de comparaison, soit par la clientèle, soit par les confrères entre eux.
Cela peut concerner par exemple : les vaccinations, les chirurgies de convenance, les identifications, ...
La finalité de la prestation est plus mise en avant que son contenu. En conséquence, la marge de manœuvre pour établir une juste tarification est faible.

En résumé, le prix de la prestation passe avant le contenu de la prestation.
Faire évoluer ces actes exposés suppose une démarche confraternelle collective à l'échelle locale, régionale, nationale afin que nous tous prenions conscience de la valeur de notre cerveau, de nos mains, de nos investissements. Nous pourrons alors facturer ces fameux actes exposés à leur juste valeur, et non comme de simples produits d'appel ou de concurrence.

Les actes non exposés.

Les actes non exposés sont répertoriés selon une définition d'une haute technicité : c'est ce qu'il reste en dehors des actes exposés.

L'augmentation de l'**AA : Augmentation sur les Actes** sur les actes non exposés sera beaucoup plus simple à mettre en place et permettra de compenser la difficulté à établir une juste tarification des actes exposés.

En toute conscience, le but à atteindre n'est pas de faire simplement payer plus au client, mais bel et bien de se rapprocher au maximum de la réponse aux questions suivantes :

- Est-ce bénéfique pour l'animal ?
- Est-ce bénéfique pour le propriétaire ?
- Est-ce bénéfique pour la structure (dimension collective) ?
- Le travail a-t-il été rémunéré à sa juste valeur (dimension individuelle) ?

Plusieurs cas de figure peuvent se présenter :

- **L'acte constitue le prolongement d'une prestation plus globale.**

Ces actes effectués dans le but d'établir un diagnostic ou un pronostic prennent du temps, nécessitent l'acquisition et l'entretien de techniques parfois complexes, sont à l'occasion compliquées ou dangereuses, entraînant une responsabilité ou une vigilance accrue de notre part. Ces actes méritent rétribution et facturation. Ils sont parfois oubliés ou sont considérés comme inclus dans un forfait consultation.

Ex : tests oculaires tels que Schirmer, Fluorescéine, anesthésie locale de l'œil …

- **L'acte semble évident dans l'instant par le propriétaire** et il ne lui viendrait pas à l'idée de comparer à ce moment-là. **La mise en œuvre sera relativement simple pour le praticien**.

Toutefois, cet acte simple doit mériter une juste tarification. En effet, la gestion du stress du propriétaire, de l'animal, le nécessaire contrôle de nous-même qui n'a pas été obtenu du jour au lendemain, le respect de procédures et de discipline médicale, la gestion de la douleur, sont un ensemble d'attitudes au travail qui ne pourrait pas être fait par n'importe qui, n'importe comment.

Ex : suture cutanée simple …

- **L'acte est évident pour le client mais la prestation sera complexe pour le praticien.**

L'urgence d'une entérotomie sur un noyau de pêche est évidente pour les deux protagonistes. Le praticien n'a généralement pas de mal à justifier d'une marge importante sur cet acte. La chirurgie sera complexe, génératrice de stress. Elle va nécessiter de bousculer l'emploi du temps de façon durable. Le post-opératoire sera chronophage. Néanmoins, cette augmentation de marge relativement simple par le vétérinaire aura peu de répercussion sur l'année du fait de la fréquence de l'acte (sauf spécialisation en chirurgie du noyau de pêche dans l'intestin grêle distale du fox terrier à poil ras!).

Dans sa gestion de ces actes non exposés, le praticien devra être attentif à ne pas tomber dans des limites extrêmes :

Une augmentation excessive :

- Nos actes sont soumis à un respect du tact et de la mesure. Il apparaît évident de ne jamais déconnecter le prix d'une prestation de son contenu.

Une sous-évaluation excessive :

- A l'inverse, une prestation telle que la pose de points de suture sur notre animal écorché peut nous entraîner dans une démarche inverse à celle que nous recherchons.

Acte connu, exécuté rapidement et en sécurité, nous arrivons facilement à considérer comme exagéré d'augmenter une marge sur un acte qui devient de plus en plus « maîtrisé donc rentable ».

Le simple fait de reconsidérer cet acte non plus comme anodin mais comme une prestation qui consiste à prendre en charge un animal vivant, de l'anesthésier, de l'opérer et de le rendre vivant et en forme (gestion du postopératoire, de la douleur …) permet éventuellement de pallier ce défaut.

Il faut néanmoins nous persuader que la marge de manœuvre est importante entre le **« pas ou peu facturé »** et le **« trop facturé »**.

CE QU'IL FAUT RETENIR :

- **Il faut nous persuader que l'ensemble de nos actes n'est pas rémunéré actuellement à un juste niveau de récompense financière.**
- **Il existe des actes pour lesquels l'augmentation de marge est naturellement difficile.**
- **Il existe une quantité de petits actes cachés ou anodins pour nous, qui ne demandent qu'à voir leur marge augmentée.**
- **Il y a des actes ou l'augmentation de marge est naturellement facile mais sera peu rentable sur un acte peu fréquent.**
- **Il ne faut pas facturer de moins en moins cher, sous prétexte que c'est de plus en plus facile.**
- **La marge de manœuvre est importante sans toutefois tomber dans les excès.**

Une bonne méthode pour pouvoir gérer tous ces paramètres consistera à classer ses actes au sein de sa structure.

REPARTITION	Petites variations possibles sur la marge	Grandes variations possibles sur la marge
Fréquence élevée / an	**Niveau 1**	**Niveau 2**
Fréquence basse / an	**Niveau 3**	**Niveau 4**

Cette classification sera de toute évidence propre à chaque structure.

Elle tiendra compte du type d'activité, du contexte concurrentiel, de notre perception intime de chaque acte pratiqué :

- Quel est l'acte que je pratique très souvent et que je ne facture pas ?
- Quel est l'acte que je pratique très souvent et que je facture bien ? (à garder absolument mais se demander pourquoi!!)
- Quelle **AA : Augmentation sur les Actes** puis-je entreprendre sur une injection sous-cutanée (critère de niveau 2) ou sur une vaccination CHPPiL (critère de niveau 1) ?
- Dans quelles circonstances ai-je essuyé un refus de la part d'un propriétaire sur tel ou tel acte ? Est-ce que c'était par excès ou par défaut, ou pour une raison non liée au prix ?

Le classement, cette fois non plus des actes mais des délivrances de produits, peut se faire de la même façon.

Les délivrances peuvent se répartir en 4 catégories identiques, sur lesquelles l'**AV : Augmentation sur les Ventes (action sur les ventes)** doit être réfléchie en fonction des habitudes de prescription, du marché concurrentiel (APE , alimentation …), du coût et du choix du produit à l'achat et à la vente.

Ce sont des paramètres propres à chaque structure qui nécessitent un travail de réflexion et de classement.

Conclusion

VET'STIM est une méthode qui permet d'avoir une vision future de ses actes, de ses marges et de ses bénéfices à **volume d'activité égal.**

Il ne permet pas de savoir combien nous allons gagner demain, tout simplement parce qu'il ne peut pas prédire l'avenir (plus de clients, moins de clients …)

Il permet néanmoins de vérifier les conséquences de changement de politique tarifaire (par changement de marge).

Chacun peut être tenté par cette politique de changement de marge. Elle peut s'effectuer :

- à la hausse :

  C'est l'exemple précédent. Jugeant notre rentabilité mauvaise, nous avons souhaité augmenter notre marge sur les actes (6%) et sur les produits (2%) avec pour conséquence une augmentation du BNC (charges déduites) de 20%.

- à la baisse :

  C'est une autre utilisation possible. La tentation est grande lors de certains évènements (baisse de la fréquentation, baisse de la consommation, installation d'un concurrent dans la zone de chalandise ...) Il devient aisé de vérifier les conséquences néfastes d'une baisse tarifaire ou d'une concurrence sur les produits en terme de rentabilité et de revenus.

VET'STIM est une méthode qui permet d'envisager d'améliorer sa rentabilité et son BNC en jouant sur les marges.

LEXIQUE

Taux de Marge Brute (TMB) :

$$\text{TAUX MARGE BRUTE} = \frac{(\text{CA} - \text{ACHATS})}{\text{CA}}$$

Nous sommes là dans le cadre de l'analyse de compte de résultats pour lesquels on parle de marge brute d'exploitation et donc de taux de marge brute d'exploitation.

Il convient de ne pas confondre cette formule avec le taux de marque brut que l'on utilise lors de la détermination d'un prix de vente.

La formule est la même, mais elle n'est pas utilisée dans le même cadre, d'où sa dénomination différente.

Chiffre d'Affaire

Il correspond à l'ensemble des recettes liées à l'activité de la structure vétérinaire.

Il doit être exprimé en montant Hors Taxes (le montant Toutes Taxes Comprises ne correspond pas à la réalité économique de la clinique, la Taxe sur la Valeur Ajoutée devant être reversée au Trésor Public).

Il comprend essentiellement les recettes encaissées auprès des clients de la structure, mais aussi des activités de conseil et d'audit, des publications, des études financées par les industries pharmaceutiques ou agro-alimentaires. A cela peuvent se rajouter les remises arrières perçues auprès des laboratoires (si elles n'ont pas été déduites du montant des achats).

Achats

C'est l'ensemble des achats effectués pour l'accomplissement de l'activité de la structure.

Ils correspondent aux montants payés aux centrales ainsi qu'à notre pharmacien (pour la pharmacopée humaine).

Ils sont constitués de l'ensemble des produits achetés et revendus en l'état et des produits utilisés dans l'accomplissement des actes.

Ils ne tiennent pas compte des achats nécessaires à l'entretien de la structure (ampoules, balais …).

Charges Personnelles

Nous parlons ici des charges personnelles proportionnellement liées à nos revenus.
Elles sont caractérisées essentiellement par les cotisations à la Caisse de Retraite, l'Assurance Maladie ainsi qu'à l'Urssaf.

En période d'activité stable, nous pouvons les estimer grossièrement à 1/3 de nos revenus. Lors de grandes variations d'activité (création, association, dissociation...), il faut savoir qu'elles sont calculées réellement avec deux années de décalage. Les deux premières années, de simples acomptes sont appelés, sur une base forfaitaire (installation) ou sur une base stable (association, dissociation), avant d'être régularisées deux ans plus tard. Il est donc prudent de prévoir cette grosse augmentation apparente de charges pour la 3° année.

Amortissements

Seule une partie des dépenses importantes de matériel, mobilier ou aménagement est déductible chaque année du résultat fiscal. Ces grosses dépenses couvrent des travaux ou du matériel qui sont prévus pour durer un certain temps.

La durée de l'amortissement correspond approximativement au temps nécessaire à leur usure avant qu'ils ne doivent être changés.

Ces grosses dépenses sont donc étalées sur plusieurs années (3 à 10 ans en fonction du type de matériel) et ne sont prises en compte dans le bilan annuel que pour cette partie : Par exemple, un générateur de rayons X acheté 40 000 € sera décompté pour 4000 € chaque année pendant 10 ans.

Charges Fixes

C'est l'ensemble des charges nécessaires au fonctionnement de la structure vétérinaire.

Il comprend la masse salariale, les frais de fonctionnement (eau, électricité...), les assurances, les loyers ….

BNC

Comptablement, il correspond au chiffre d'affaire diminué du montant des achats, des charges personnelles, des charges fixes et des amortissements.

Il peut être également défini d'une manière plus « humaine ».

Il correspond essentiellement à la rémunération de notre travail de soins.

Par ailleurs, il doit aussi pouvoir tenir compte de la rémunération de notre travail administratif, de notre effort de formation continue, de la notion de risque (physique et mental) lié à notre activité.